

Kwalificatiedossier Officier van Dienst

Werkzaam bij de Brandweer

Versie: 2.1, 16 juni 2017

Instituut Fysieke Veiligheid
Postbus 7010
6801 HA Arnhem
Kemperbergerweg 783, Arnhem
www.ifv.nl
info@ifv.nl
026 355 24 00

Colofon

Opdrachtgever:	Werkveldadviescommissie
Contactpersoon:	Chris Blanken
Titel:	Kwalificatiedossier Officier van Dienst
Datum:	16 juni 2017
Status:	Definitief
Versie:	2.1
Auteurs:	Clusterwerkgroep OvD
Eindverantwoordelijk:	Veiligheidsberaad

Inhoud

Inleiding.....	4
Deel A Algemene informatie	5
Deel B Overzicht kerntaken.....	6
Deel C Competenties	7
Deel D Uitwerking kerntaken	9
Deel E Specificaties vakbekwaamheid	14
Deel F Verantwoording	15
Bijlage 1: Competentiewoordenboek.....	16
Bijlage 2: Leiderschapsprofiel Operationeel leidinggevende	23

Inleiding

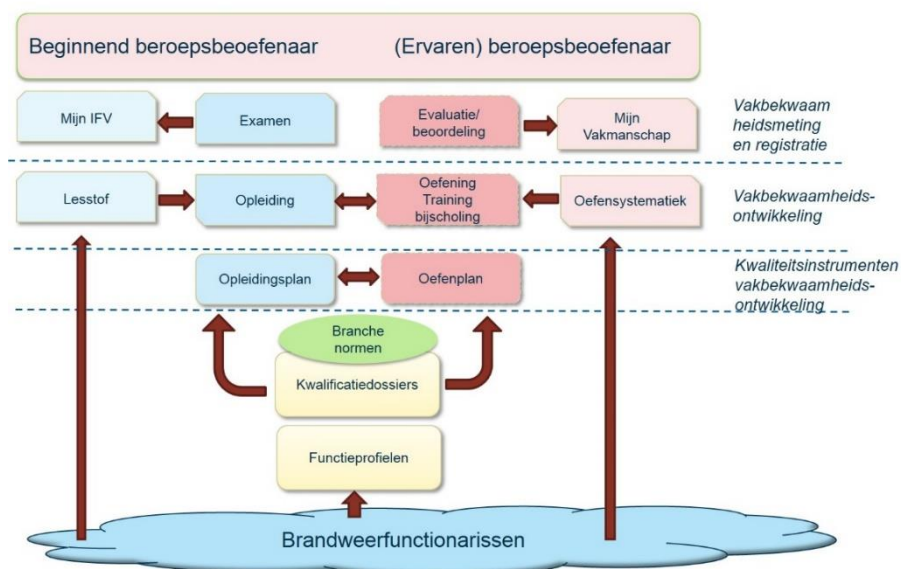
Opbouw dossier

Het kwalificatiedossier beschrijft op gestandaardiseerde wijze de functievereisten voor een beginnend beroepsbeoefenaar binnen een veiligheidsregio. De opbouw van het kwalificatiedossier ziet er als volgt uit:

Deel A	Algemene informatie over wat de functie typeert
Deel B	Beschrijving van kerntaken
Deel C	Beschrijving van competenties
Deel D	Uitwerking van de kerntaken in werkzaamheden en daaruit voortvloeiend de keuzes en dilemma's van de functie.
Deel E	Beschrijving van de specificaties van zowel de initiële als de blijvende vakbekwaamheid, evenals een beschrijving van het (instroom-) niveau.
Deel F	Verantwoording van de totstandkoming van het kwalificatiedossier als het benoemen waar de verantwoordelijkheid ligt voor het onderhouden van het kwalificatiedossier.

Samenhang kwaliteitsinstrumenten

Het kwalificatiedossier vormt de basis voor het onderwijs en de examinering. Een overzicht van kennis en vaardigheden is opgenomen in het opleidingsplan. Beoordelingscriteria zijn opgenomen in het examenplan. Onderstaand schema geeft deze samenhang weer.



Deel A Algemene informatie

A1. Typering van de functie

De Ovd vervult vier rollen. Elke rol brengt verschillende verantwoordelijkheden met zich mee en vereist andere competenties. De vier rollen van de Ovd luiden als volgt:

1. Leiding geven aan de brandweereenheden bij repressief optreden
2. Initiëren en coördineren van motorkapoverleg bij multidisciplinair repressief optreden
3. Lid van het CoPI namens de Brandweer
4. Medewerker in het Actiecentrum Brandweezorg

In één incident kan een Ovd meerdere rollen vervullen.

A2. Werkomgeving

De Ovd werkt in de repressieve dienst van de Brandweer. Hij¹ voert zijn werkzaamheden, afhankelijk van de rol, in verschillende omgevingen uit.

- het incidentterrein
- het CoPI
- het Actiecentrum Brandweer

A3. Positie van de functie

De Ovd functie bevindt zich functioneel tussen de bevelvoerder en de Taakcommandant Brandweer of de Algemeen Commandant Brandweezorg. De Ovd geeft bij repressief optreden leiding aan de bevelvoerders. Bij grootschalig repressief optreden is de Ovd pelotonscommandant, en staat hij onder bevel van de Taakcommandant Brandweer. De Ovd is gelijkwaardig lid van het motorkapoverleg. In het CoPI staat de Ovd onder leiding van de Leider CoPI als het gaat om de multidisciplinaire samenwerking. De Ovd staat als het gaat om het monodisciplinaire optreden onder leiding van de Algemeen Commandant Brandweezorg. Dit geldt voor zowel de rol als lid van het CoPI als de rol van medewerker in het Actiecentrum.

A4. Complexiteit van de functie

De Ovd kan te maken krijgen met zowel kleine als grootschalige incidenten, welke zowel kleine als grote politiek-maatschappelijke impact kunnen hebben. De Ovd moet een analyse maken van het incident, de verwachte ontwikkeling van het incident en het daarbij meest passende brandweeroptreden. Daarbij moet in acht worden genomen dat het incident over het algemeen dynamisch is en kan plaatsvinden in een slecht overzichtelijke omgeving. De Ovd heeft daarbij te maken met verschillende verwachtingen vanuit de omgeving (mono versus multi) en maatschappelijke belangen. Tijdens het optreden moet de Ovd functioneren onder tijdsdruk en kan hij te maken hebben met mentale belasting.

¹ Overal waar de Ovd in dit document met “hij” wordt aangeduid, kan ook “zij” worden gelezen.

Deel B Overzicht kerntaken

B1. Kerntaak 1: Leidinggeven aan brandweereenheden bij de bestrijding van het incident.

De Ovd maakt een analyse van het incident en de te verwachten incidentontwikkeling. Op basis hiervan besluit de Ovd tot een passende brandweerinzet en geeft leiding aan de uitvoerende brandweerprocessen in het veld. Bij grootschalig repressief optreden is de Ovd pelotonscommandant en staat dan onder leiding van de Taakcommandant Brandweer.

B2. Kerntaak 2: Initiëren en coördineren van multidisciplinaire samenwerking.

Bij multidisciplinair repressief optreden kan de Ovd het multidisciplinaire overleg in het motorkapoverleg opstarten en coördineren en schaaft zo nodig op naar GRIP 1 of 2.

B3. Kerntaak 3: Deelnemen aan het CoPI

Bij multidisciplinair optreden vertegenwoordigt de Ovd de brandweer in het CoPI in de rol van Taakcommandant (deze rol wordt in opgeschaalde situaties door de HOvd ingevuld). Draagt bij aan het totaalbeeld door multidisciplinair relevante aspecten uit de monodisciplinaire inzet in te brengen. Stemt af met de multipartners en draagt bij aan het teamresultaat. Vertaalt de multidisciplinaire besluiten uit het CoPI naar monodisciplinaire acties.

B4. Kerntaak 4: Deelnemen aan het Actiecentrum

Bij grootschalig monodisciplinair optreden of bij multidisciplinair repressief optreden adviseert, ondersteunt en informeert de Ovd de Algemeen Commandant Brandweezorg in het Actiecentrum Brandweer. Levert een bijdrage aan de operationele brandweerprocessen.

Deel C Competenties

Er zijn voor de repressieve brandweerfuncties drie kerncompetenties vastgesteld die voor iedere brandweerfunctionaris noodzakelijk worden geacht om succesvol te kunnen functioneren:

- > accuraat
- > stressbestendig
- > samenwerken

Er zijn voor elke functie specifieke competenties benoemd. In de competentiematrix hieronder worden deze benoemd voor de functie Ovd, in relatie tot de kerntaken.

C1. Competentiematrix										
Kerntaken	Competenties									
	Accuraat	Stressbestendig	Samenwerken	Analyseren	Plannen, organiseren en coördineren	Maatschappelijk georiënteerd	Communiceren	Daadkracht	Inleven	Leren en Reflecteren
Leidinggeven aan brandweereenheden bij de bestrijding van het incident	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2
Initiëren en coördineren van multidisciplinaire samenwerking	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
Deelnemen aan het CoPI	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2
Deelnemen aan het actiecentrum	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2

In de bijlage 'Competentiewoordenboek' is beschreven welke betekenis de niveaus uit de competentiematrix hebben.

C2. Leiderschapsprofiel

Het brandweerveld heeft voor alle leiders op operationeel, tactisch en strategisch niveau zes rollen gedefinieerd. Deze zijn in het stuk '*Visie op HRM en Leiderschap*²' uitgewerkt in zes hoofdrollen voor de leidinggevenden op de drie niveaus van leiderschap, waarbij persoonlijk leiderschap aan de basis staat van deze zes rollen. Op ieder niveau zijn ze alle zes aan de orde, maar het gewicht en de concrete invulling verschillen per niveau.

Aan de functie OvD wordt het volgende leiderschapsprofiel toegekend: *Operationeel leidinggevende*. Deze rol wordt in de bijlage 'Leiderschapsprofiel' nader toegelicht.

² NVBR: Mensen bij de brandweer: in verbinding, in beweging en veilig. (Visie op Leiderschap en HRM), juli 2012

Deel D Uitwerking kerntaken

D1. Uitwerking kerntaak 1: Leidinggeven aan brandweereenheden bij de bestrijding van het incident
D1.1 Werkzaamheden:
D1.1.1 Vormt op basis van de initiële informatie meerdere scenario's.
D1.1.2 Maakt door middel van een verkenning een inschatting van de aard, omvang en dynamiek van het incident en vormt daardoor een totaalbeeld van de huidige en verwachte situatie.
D1.1.3 Toetst voortdurend de scenario's aan de werkelijke situatie en anticipeert hierop.
D1.1.4 Kiest ter plaatse voor het best passende sturingsmodel (in het kader van situationele commandovoering) en geeft op basis hiervan leiding aan de uitvoerende brandweerprocessen in het veld. Past hierbij de principes van situationele commandovoering toe.
D1.1.5 Maakt op basis van de verwachte situatie een inzetplan waarin ontwikkelingen in het incident worden meegenomen en vertaalt dit naar inzetdoelen en/of –vakken van brandweereenheden. Past hierbij de principes uit de brandweerdoctrine toe.
D1.1.6 Schaalt indien nodig op, zowel monodisciplinair (inclusief eenheden, specialismen en leidinggevend) als multidisciplinair.
D1.1.7 Toetst het beeld en het gekozen sturingsmodel (in het kader van situationele commandovoering) aan de praktijk en stelt zo nodig bij.
D1.1.8 Controleert het effect van de werkzaamheden, anticipeert op ontwikkelingen en stelt zo nodig bij.
D1.1.9 Neemt maatregelen om de veiligheid van eigen personeel, andere hulpverleningsdiensten en de bevolking optimaal te waarborgen.
D1.1.10 Draagt zorg voor de registratie van belangrijke gegevens (bijv. blootstelling gevaarlijke stoffen).
D1.1.11 Draagt zorg voor logistiek.
D1.1.12 Schaalt af en zorgt voor een passende overdracht.
D1.1.13 : Informeert de betrokken omgeving van het incident en analyseert daarbij in hoeverre dit direct of na afloop dient te geschieden.
<i>Bij grootschalige incidenten is de OvD als pelotonscommandant verantwoordelijk voor de bestrijding van zijn deel van het incident. Dit brengt de volgende werkzaamheden met zich mee:</i>
D1.1.14 Maakt door middel van een verkenning een inschatting van de huidige en verwachte aard, omvang en dynamiek van zijn deel van het incident.
D1.1.15 Vraagt indien nodig om bijstand.
D1.1.16 Maakt een inzetplan voor zijn deel van het incident, vertaalt dit naar inzetdoelen en/of –vakken van brandweereenheden en voert het bevel. Past hierbij de principes uit de brandweerdoctrine toe.
D1.1.17. Rapporteert over de voortgang aan de Taakcommandant Brandweer.
D1.1.18. Controleert en stemt af met de pelotonscommandant van het naastgelegen deel en van de ingezette specialistische pelotons.

D1.2 Keuzes en dilemma's
D1.2.1 De OvD krijgt te maken met situaties waarin situationeel een keus moet worden gemaakt tussen de mate van veiligheid van eigen personeel en het redden van slachtoffers. Hierbij spelen factoren mee als inzetssnelheid en beschermingsniveau tijdens de verkenning, redding of inzet. Ook de afweging tussen veiligheid en economische belangen kan een rol spelen.
D1.2.2 De OvD moet in een dynamische omgeving onder hoge tijdsdruk beslissingen nemen met verstrekende gevolgen, op basis van onvolledige informatie (NB: indien informatie is aangeleverd door anderen moet de OvD de betrouwbaarheid en volledigheid daarvan goed kunnen inschatten). De OvD moet zich bewust zijn van de menselijke feilbaarheid.
D1.2.3 De OvD moet omgaan met schaarste en beperkingen: de OvD kan behoefte hebben aan een bepaalde vorm van opschaling in middelen, specialisten of leidinggevenden die niet (direct) beschikbaar zijn.
D1.2.4 De OvD moet de bevelvoerder in beginsel zelfstandig laten functioneren en in zijn waarde laten tegenover manschappen maar ook durven ingrijpen en hem/haar aanspreken wanneer nodig. Bij het overnemen van het bevel van de bevelvoerder kan zich de situatie voordoen dat de OvD het niet eens is met de gekozen aanpak omdat die niet effectief is, of niet veilig. De OvD moet dan de kracht hebben om in te grijpen richting de bevelvoerder.
D1.2.5 De OvD moet een juiste inschatting maken omtrent de noodzaak van opschalen. Dit betreft het opschalen in eenheden maar ook in specialisten en/ of meer leidinggevenden. Hierbij spelen naast de omvang en (snelheid van) ontwikkeling van het incident ook persoonlijke motieven en emoties een rol (bereidheid om verantwoordelijkheid te delen, vinden dat je zelf het incident moet kunnen bestrijden etc.).
D1.2.6 De OvD kan geconfronteerd worden met incidenten waarbij de omgeving weigert mee te werken aan de bestrijding of zelfs agressief gedrag vertoont richting de Brandweer.
D1.2.7 De OvD moet beslissen over wat wel en niet gecommuniceerd wordt en door wie. Daarnaast controleert de OvD de uitvoering.
D1.2.8 De OvD kan geconfronteerd worden met heftige emoties van zichzelf en van betrokkenen tijdens en na afloop van een incident.
D1.2.9 Het handelen van de OvD kan waarneembaar zijn door eigen personeel en omstanders en kan gedeeld worden via (social) media. De OvD houdt rekening met de maatschappelijke impact, door zijn handelen aan te passen danwel actief te communiceren over de gekozen werkwijze.
D1.2.10 De OvD laat zich bij de bestrijding van bijzondere incidenten informeren en adviseren door deskundigen van binnen en buiten de brandweer over de meest geëigende bestrijdingstactiek en -techniek. De OvD is op de hoogte van de regionaal en landelijk beschikbare teams en specialisten en weegt de mogelijke bijdrage van deze teams en specialisten af aan de noodzaak vanuit het incident.

D2. Uitwerking kerntaak 2: Initiëren en coördineren van multidisciplinaire samenwerking
D2.1 Werkzaamheden:
D2.1.1 Roept, op basis van zijn analyse van de huidige en verwachte incidentontwikkeling, indien nodig de hoogste leidinggevende ter plaatse van elke discipline bijeen en vormt een motorkapoverleg.
D2.1.2 Draagt zorg voor een goed werkend coördinatieoverleg: efficiënt en effectief. Past hierbij de principes van team resource management toe.
D2.1.3 Vormt met de deelnemers aan het motorkapoverleg een gemeenschappelijk beeld van het incident.
D2.1.4 Maakt met de deelnemers aan het motorkapoverleg een plan van aanpak en verdeelt de werkzaamheden op basis van de processen in de rampenbestrijding, waarbij ieders deskundigheid en belang is meegenomen op basis van prioriteiten.
D2.1.5 Betreft ook andere niet-operationele diensten en maakt afspraken over hun bijdrage/ondersteuning aan de incidentbestrijding.
D2.1.6 Bewaakt de voortgang van de uitvoering van de gemaakte afspraken.
D2.1.7 Anticipeert op de ontwikkeling van het incident en coördineert de opschaling (GRIP) en start het CoPI op.
D2.1.8 Neemt maatregelen om de veiligheid van de betrokken hulpverleningsdiensten en de bevolking optimaal te waarborgen.
D2.2 Keuzes en dilemma's
D2.2.1 De OvD moet balanceren tussen taak (bestrijden incident) en relatie met andere diensten: met het oog op de gezamenlijke veiligheid moet de OvD kunnen vertrouwen op de medewerking en deskundigheid van deelnemers aan het motorkapoverleg bij het uitvoeren van maatregelen, terwijl hij geen formele zeggenschap over hen heeft. Dit betekent onder andere dat hij bij het opstellen van een plan van aanpak rekening dient te houden met de verschillende (soms strijdige) belangen van alle deelnemers aan het motorkapoverleg.
D2.2.2 De OvD moet omgaan met schaarste en beperkingen: de OvD kan behoefte hebben aan een bepaalde vorm van ondersteuning die op dat moment niet geboden kan worden.
D2.2.3 De OvD heeft vertrouwen op eigen kennis (die soms ontoereikend kan zijn) versus vertrouwen op de kennis van deskundigen.
D2.2.4. De OvD moet beslissen over wat wel en niet gecommuniceerd wordt en door wie. Daarnaast controleert de OvD de uitvoering.
D2.2.5 De OvD moet omgaan met tijdige beschikbaarheid versus volledigheid van informatie: het gaat hierbij om het dilemma dat je anderen bij voorkeur informeert wanneer de situatie duidelijk en stabiel is, terwijl je toch gedwongen kunt zijn om op basis van onvolledige informatie iets te communiceren.

D3. Uitwerking kerntaak 3: Deelnemen aan het CoPI
D3.1 Werkzaamheden:
D3.1.1 Draagt bij aan het totaalbeeld door multidisciplinair relevante aspecten uit de monodisciplinaire brandweerinzet in te brengen in het CoPI
D3.1.2 Vormt met de deelnemers van het CoPI een gemeenschappelijk beeld van het incident en draagt bij aan de analyse van het incident. Past hierbij de principes van situationele commandovoering toe.
D3.1.3 Komt met de deelnemers van het CoPI tot afstemming over de multi-koppelvlakken in het incident en maakt afspraken over uitvoering hiervan.
D3.1.4 Stemt af met de multipartners en draagt bij aan het teamresultaat. Past hierbij de principes van team resource management toe.
D3.1.5 Adviseert gevraagd en ongevraagd het CoPI.
D3.1.6 Draagt bij aan de formulering van adviezen voor het ROT en levert een bijdrage aan de multidisciplinaire behoeftestelling van het CoPI aan het ROT.
D3.1.7 Analyseert de betekenis van de besproken scenario-ontwikkelingen in relatie tot de brandweerinzet.
D3.1.8 Vertaalt de multidisciplinaire besluiten uit het CoPI naar monodisciplinaire acties.
<i>Bij grootschalige incidenten worden de bovenstaande werkzaamheden uitgevoerd door de Taakcommandant Brandweer in het CoPI</i>
D3.2 Keuzes en dilemma's
D3.2.1 De OvD moet tijd vrijmaken om informatie te geven in het CoPI, maar daarbij wel de continuïteit waarborgen van zijn rol als OvD (en daar passende maatregelen voor treffen).
D3.2.2 De OvD moet omgaan met tijdige beschikbaarheid versus volledigheid van informatie: het gaat hierbij om het dilemma dat je anderen bij voorkeur informeert wanneer de situatie duidelijk en stabiel is, terwijl je toch gedwongen kunt zijn om op basis van onvolledige informatie iets te communiceren.
D3.2.3 De OvD maakt een keuze ten aanzien van de taken die door de Brandweer worden opgepakt, danwel bij de andere kolommen liggen.
D3.2.4. De OvD maakt een keuze in welke informatie hij deelt met het CoPI: welke informatie moeten de overige deelnemers absoluut weten en welke informatie is niet direct noodzakelijk.
D3.2.5 De OvD kan geconfronteerd worden met meerdere verzoeken vanuit het CoPI, waardoor prioritering noodzakelijk is.
D3.2.6 De OvD kan geconfronteerd worden met tegenstrijdige belangen in het CoPI.

D4. Uitwerking kerntaak 4: Deelnemen aan het Actiecentrum
D4.1 Werkzaamheden:
D4.1.1 Draagt bij aan het multidisciplinair totaalbeeld van het incident door zijn aandeel te leveren aan het monodisciplinair beeld.
D4.1.2 Ondersteunt de Algemeen Commandant Brandweezorg en de hoofden van de taakorganisaties door deeltaken uit te voeren.
D4.1.3 Maakt voorstellen voor het invullen van de restdekking.
D4.1.4 Maakt voorstellen voor het aanvragen van interregionale bijstand.
D4.1.5 Maakt voorstellen voor de efficiënte inzet van regionale eenheden bij grootschalig monodisciplinair optreden.
D4.1.6 Levert een bijdrage aan de analyse en beoordeling van de actuele situatie.
D4.1.7 Levert een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van mogelijke scenario's.
D4.1.8 Zorgt dat opdrachten binnen de taakorganisatie worden uitgevoerd.
D4.1.9 Rapporteert de voortgang van de bestrijdingswerkzaamheden aan het hoofd van de taakorganisatie dan wel de AC Brandweezorg.
D4.1.10 Maakt voorstellen voor aflossing van ingezette eenheden.
D4.1.11 Zorgt voor logistieke ondersteuning van de brandweezorg gerelateerde inzet.
D4.2 Keuzes en dilemma's
D4.2.1 De OvD moet in zijn rol binnen het actiecentrum in staat zijn het incident te analyseren en een mogelijk verloop te vertalen in scenario's.
D4.2.2 De OvD moet inventief kunnen omgaan met schaarste zowel qua bestrijding als in het opzetten van restdekking.
D4.2.3 De OvD moet de voortgang van uitgegeven opdrachten binnen de taakorganisatie monitoren en hierop anticiperen.
D4.2.4 De OvD moet pro-actief te werk gaan bij het opzetten van de logistieke ondersteuning van de inzet.

Deel E Specificaties vakbekwaamheid

E1. Instroomeisen opleiding

Om in te kunnen stromen in de opleiding tot OvD dient men te beschikken over:

- een hbo-getuigschrift of HBO werk- en denkniveau
- het diploma Bevelvoerder
- positief advies op het assessment gericht op aanwezigheid of ontwikkelbaarheid van de competenties behorende bij de functie OvD. De Brandweeracademie faciliteert het instroomassessment.

E2. Vakbekwaam worden

Als de OvD de opleiding tot OvD heeft afgerond met een IFV-diploma, voldoet de OvD aan de gestelde eisen in dit kwalificatiedossier.

Vakbekwaam worden als OvD is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever. Dit geldt zowel tijdens de opleidingsperiode als daarna. De OvD ontwikkelt inzicht in zijn vakbekwaamheid door kritisch naar zijn eigen handelen te kijken en feedback te vragen. De OvD krijgt ook ongevraagd positieve en negatieve feedback en weegt af wat hij hiermee moet doen.

E3. Niveaubepaling binnen een organisatie

De uitoefening van de functie van OvD bevindt zich op hbo-niveau.

E4. Vakbekwaam blijven

De OvD blijft op basis van bijscholing, training en oefening bovenstaande kennis en vaardigheden en de in dit profiel aangegeven competenties bezitten. Hij voldoet daarbij minimaal aan de verplichtingen die in het kader van de Wet veiligheidsregio's en het regionaal vastgestelde opleidings-, trainings- en oefenbeleid worden gesteld.

Vakbekwaam blijven is zowel een werknemers- als werkgeversverantwoordelijkheid.

De OvD ontwikkelt inzicht in zijn vakbekwaamheid door kritisch naar zijn eigen handelen te kijken en feedback te vragen. De OvD krijgt ook ongevraagd positieve en negatieve feedback en weegt af wat hij hier mee moet doen. Hij geeft zijn leer- en oefenbehoeften aan bij zijn leidinggevende. Hij maakt een plan om zijn competenties gericht op peil te houden en op de hoogte te zijn van nieuwe ontwikkelingen en vakkennis. Hij toont zijn vakbekwaamheid door zich te laten beoordelen.

De werkgever maakt bij de invulling gebruik van de landelijke standaarden blijvende vakbekwaamheid. Deze standaarden staan op www.ifv.nl

Deel F Verantwoording

F1. Procesinformatie	
Herzien door:	Clusterwerkgroep OvD
Onder regie van:	Werkveldadviescommissie
Vastgesteld door:	3 april 2017 Werkveldadviescommissie 16 juni 2017 Raad van Brandweercommandanten 5 juni 2018 Ministerie van Justitie en Veiligheid
Versie:	2.1 Reden: periodieke actualisatie
Brondocumenten:	VNG, NVBR, Nifv, Nbbe en het Ministerie van Binnenlandse Zaken: Kwalificatieprofiel Officier van Dienst binnen de Brandweer, 2009 Nibra – Competentiegericht opleiden. Functie- en competentieprofielen repressieve operationele brandweerfuncties op HBO/WO niveau, april 2004. Deelplan Brandweezorg Regionaal Crisisplan, 23 mei 2014 NVBR: Mensen bij de brandweer: in verbinding, in beweging en veilig. (Visie op Leiderschap en HRM), juli 2012
Verantwoordelijkheid beheer en onderhoud:	Instituut Fysieke Veiligheid
De verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen en onderhouden van de kwalificatiedossiers voor functionarissen werkzaam binnen de brandweer is belegd bij het Instituut Fysieke Veiligheid (www.ifv.nl).	
Het Instituut Fysieke Veiligheid pleegt periodiek onderhoud aan elk kwalificatiedossier, conform de notitie 'Structureel beheer van de kwalificatiedossiers brandweerfuncties; werkproces en organisatie' dd oktober 2013.	

Bijlage 1:

Competentiewoordenboek

Accuraat

Zorgvuldig en stipt handelen, gericht op het voorkómen van fouten. Nauwkeurig uitvoeren van activiteiten.

Niveau 1

- > toetst eigen werk aan gel
- > dende procedures, regels en afspraken.
- > levert correct en volledig werk af.
- > werkt ook onder druk kwaliteitsgericht, nauwgezet, gedegen en let op details.

Niveau 2

- > stimuleert partners/experts in het werken volgens bepaalde procedures, regels en richtlijnen.
- > ontwerpt en verbetert de kwaliteit van het werk binnen het eigen organisatieonderdeel.
- > wijkt van procedures, regels en richtlijnen af zodat fouten worden voorkomen of kwaliteit wordt verhoogd.

Niveau 3

- > werkt consciëntieus en secuur, ook onder zware druk van meerdere belangen of tijd en wanneer de impact groot is van mogelijke fouten.
- > initieert en verbetert procedures voor het werk, stimuleert partners/experts procedures te ontwikkelen en te verbeteren.
- > coördineert en corrigeert de werkzaamheden van meerdere personen/diensten, zodat fouten worden voorkomen en kwaliteit wordt verhoogd.
- > heeft oog voor het cruciale belang van veiligheid onder alle omstandigheden, kan kritisch met mededelingen/informatie omgaan.

Analyseren

Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.

Niveau 1

- > deelt problemen op in onderdelen, haalt de kern naar voren.
- > legt verbanden, doorziet structuren en trekt conclusies uit beschikbare informatie.
- > selecteert systematisch gegevens, gebruikt meerdere informatiebronnen en structureert en interpreteert gegevens.
- > toetst relevantie van beweringen en onderbouwing van argumenten.

Niveau 2

- > bekijkt uit een veelheid van vaak niet complete informatie moeilijke vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken.
- > vertaalt gestelde vragen naar beleidsvragen.
- > onderzoekt alternatieven om zich een oordeel te vormen en omschrijft scenario's met relaties tussen oorzaak en gevolg.
- > overziet gevolgen van besluiten op termijn; redeneert logisch wat de effecten van acties zijn.

Niveau 3

- > bekijkt ingewikkelde vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken met gevolgen op lange termijn; doorziet belangentegenstellingen.
- > denkt ook over de grenzen van het eigen werkterrein heen.
- > doorziet problemen en oplossingen die pas op lange termijn spelen.
- > heeft oog voor – kritische – informatie en activiteiten en beziet de mogelijkheden hiervan voor de rampenbestrijdingsorganisatie.

Communiceren

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in voor de ontvanger begrijpelijke taal, gebaren en non-verbale signalen. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan de doelgroep (incl. Engels)

Niveau 1

- > drukt zich zowel mondeling als schriftelijk goed uit bij contacten van verschillend niveau, onderbouwt de boodschap met duidelijke argumenten.
- > stelt zich open en onbevooroordeeld op in een gesprek, interpreteert verbale en non-verbale signalen en vraagt na of de boodschap goed begrepen is.
- > formuleert tactvol, stemt taal, gebaren en houding af op de behoefte en belangen van de ander.
- > stelt open vragen en vraagt door; geeft feedback wanneer daar om wordt gevraagd.
- > redigeert interne documenten en schrijft documenten voor extern gebruik.

Niveau 2

- > formuleert complexe vraagstukken en 'slechte boodschappen' helder, eenduidig en gestructureerd.
- > verzorgt samenhangende presentaties voor de hulpverleningsdiensten.
- > houdt bij contacten van verschillend niveau rekening met afwijkende behoeften en belangen; herkent tegenstellingen en kiest een geschikt communicatiekanaal/middel.
- > neemt het initiatief en stuurt in gesprekken, houdt rekening met de invloed van wat hij zegt.

Niveau 3

- > voert complexe gesprekken met personen op strategisch niveau over gevoelige onderwerpen met tegenstellingen in belangen en/of taalverschillen.
- > herkent persoonlijke belangen en kiest een geschikte manier om de ander te beïnvloeden; zet verschillende invloedstijlen effectief in.

- > beïnvloedt en stuurt het gesprek en de sfeer door gevoelens te benoemen, ook wanneer bij de ander geen respect lijkt te bestaan.

Daadkracht

Op adequate en krachtige wijze nemen van beslissingen op basis van een inzichtelijke afweging en eigen oordeel, ook als kennis en/of informatie beperkt is en tevens het uitvoeren en afronden van activiteiten. Handelen naar en 'staan voor' een genomen besluit (van zichzelf of een ander).

Niveau 1

- > handelt moedig in lastige situaties, neemt verantwoorde risico's.
- > neemt beslissingen op grond van relevante informatie en duidelijke feiten, waarbij de gevolgen van de besluiten voorspelbaar zijn.
- > neemt en motiveert beslissingen binnen het eigen werkterrein.
- > blijft achter gemaakte keuzen (van zichzelf of van partners/experts) staan.

Niveau 2

- > neemt op basis van feitelijke informatie besluiten die partners en/of gedupeerden betreffen.
- > hakt knopen door, ook in onzekere situaties; motiveert het genomen besluit met het oog op acceptatie door betrokkenen.
- > benoemt de gevolgen van het besluit voor zichzelf en partners/experts en houdt daar bij de besluitvorming rekening mee.
- > blijft standvastig en toont durf in onzekere/lastige situaties.

Niveau 3

- > neemt, zo nodig op basis van onvolledige informatie, besluiten die implicaties hebben voor de gehele rampenbestrijdingsorganisatie.
- > betreft partners/experts bij de besluitvorming in complexe situaties, vraagt terugkoppeling en streeft naar draagvlak voor het genomen besluit.
- > neemt een besluit in heroverweging wanneer de wijzigende omstandigheden daarom vragen.
- > durft buiten gebaande paden te treden bij het oplossen van vastzittende, complexe kwesties.

Inleven

Onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen. Verplaatsen in anderen en zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen.

Niveau 1

- > beïnvloedt het gesprek en de sfeer door gevoelens te benoemen, stuurt het gesprek in de juiste richting en houdt de relatie goed; beheerst de eigen emoties.
- > toont belangstelling, luistert actief, vraagt door, houdt rekening met eigen emoties en die van anderen en reflecteert hierop.

- > houdt rekening met omstandigheden en praktijkervaringen van partners/experts en toont begrip en waardering.
- > communiceert open en durft eigen vragen, zorgen en leerpunten bespreekbaar te maken.

Niveau 2

- > is zichtbaar beschikbaar en aanwezig als leider/expert, is op het juiste moment op de juiste plaats.
- > stimuleert en helpt partners/experts om gevoelens bespreekbaar te maken, maakt ruimte voor emotie binnen de organisatie en kalmeert partners/experts als emoties de overhand dreigen te krijgen.
- > spreekt partners/experts aan op hun ontwikkeling en bijdrage; stelt zich daarbij kritisch op vanuit een begripvolle houding.
- > stelt zich kwetsbaar op en heeft oog voor gevoeligheden ten aanzien van eigen gedrag.

Niveau 3

- > creëert veiligheid in de rampenbestrijdingsorganisatie waardoor partners/experts zich durven uiten; spreekt medewerkers aan authentiek gedrag te tonen.
- > onderkent rollen en posities en respecteert deze door de partner/expert hierop te benaderen zonder de strijd aan te gaan.
- > bindt partners/experts aan de rampenbestrijdingsorganisatie door eigen optreden en persoonlijke uitstraling.
- > wisselt van stijl/gedrag om bewustwording bij de partner/expert te realiseren of om gedragspatronen te doorbreken of te versterken.

Maatschappelijk georiënteerd

Laten blijken geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.

Niveau 1

- > legt contact en stemt af met relevante personen en instanties binnen en buiten de organisatie; stelt zich betekenisvol voor partners/experts op.
- > communiceert helder wat de burger van de brandweer mag/kan verwachten, toont zich daarbij hulpvaardig en zoekt feedback uit de samenleving.
- > doorziet maatschappelijke tendensen en ontwikkelingen en vertaalt deze naar aanbevelingen voor de organisatie.
- > analyseert mogelijke gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen voor de rampenbestrijdingsorganisatie en initieert acties.

Niveau 2

- > Stimuleert en stuurt hulpverleningsdiensten hun eigen netwerk te ontwikkelen.
- > Houdt rekening met nieuwsaarde en mogelijke positieve en negatieve publiciteit bij gebeurtenissen en beslissingen.
- > Onderkent de invloed van externe factoren en ontwikkelingen en vertaalt deze in een lange termijn perspectief op de rampenbestrijdingsorganisatie; handelt pro-actief.

- > Vertaalt problemen in de omgeving naar de inrichting van de organisatie en processen in de rampenbestrijdingsorganisatie; geeft vorm aan het optreden.

Niveau 3

- > onderhoudt actief een persoonlijk netwerk van relevante en invloedrijke personen en instanties en benut deze.
- > levert een bijdrage aan het maatschappelijke debat en geeft mede vorm aan de oplossing van vraagstukken en dilemma's.
- > heeft een visie op trends en ontwikkelingen in de maatschappij en destilleert hieruit onderwerpen voor de bestuurlijke agenda.
- > speelt proactief in op vraagstukken/dilemma's uit de maatschappij en vertaalt deze naar de eigen organisatie.

Plannen, organiseren en coördineren

Vanuit een vastgesteld doel bepalen welke taken/activiteiten georganiseerd en gepland moeten worden en daar naar handelen. Bepalen van prioriteiten en aangeven van een volgorde van werkzaamheden.

Niveau 1

- > plant eigen werkzaamheden, stemt deze planning af met partners/experts.
- > werkt ordelijk en systematisch volgens vooraf opgestelde planning.
- > heeft overzicht over eigen werkzaamheden; toetst eigen voortgang.
- > wendt de juiste middelen aan die nodig zijn om de planning te realiseren.
- > stelt doelen en prioriteiten voor zichzelf.

Niveau 2

- > stemt eigen werkzaamheden af op werkzaamheden van partners/experts en plant, zo nodig, werkzaamheden van partners/experts.
- > houdt overzicht over de werkzaamheden van partners/experts, bewaakt de voortgang en wendt op het juiste moment de juiste middelen aan.
- > brengt een heldere en logische structuur aan in het eigen werk en in het werk van partners/experts.
- > anticipeert op factoren die van invloed kunnen zijn op de planning en speelt hier waar nodig op in.

Niveau 3

- > ondersteunt en stuurt partners/experts aan bij de planning en uitvoering van hun werkzaamheden en bewaakt de voortgang.
- > coördineert veel werkzaamheden die inhoudelijk van elkaar verschillen, met een langere doorlooptijd of met gevolgen voor de langere termijn.
- > houdt op elk moment en op elk niveau het overzicht van werkzaamheden en stuurt indien nodig bij op hoofdlijnen.
- > anticipeert op onverwachte gebeurtenissen die van invloed zijn op de planning en past de planningen en doelstellingen hierop aan.

Leren en reflecteren

Terugkijken op het eigen functioneren en het gedrag daaraan aanpassen of ondernemen van ontwikkelacties om tot verbetering van eigen functioneren en vaardigheden te komen. Je kwetsbaar durven opstellen en fouten durven maken. Actief werken aan zelfontwikkeling.

Niveau 1

- > stelt zich vragend op en toont wil om te leren.
- > vraagt feedback op eigen functioneren, luistert actief en vraagt door.
- > zet met behulp van feedbackgever concrete feedback om in acties.
- > volgt (nieuwe) ontwikkelingen in eigen vakgebied.

Niveau 2

- > doorziet eigen leerstijl en herkent andere mogelijke leerstijlen.
- > ziet sterke en zwakke kanten in eigen functioneren en vraagt hier gericht op door bij.
- > partners/experts.
- > leert van en met partners/experts; formuleert leerdoelen en zet deze om in acties.
- > vertaalt ontwikkelingen in het vakgebied naar de praktijk.

Niveau 3

- > reflecteert op eigen ervaringen; herkent verbeterpunten en verbetert gedrag in volgende situaties.
- > doorziet eigen leerprocessen en herkent bevorderende en belemmerende factoren voor leren.
- > stelt eigen ontwikkelplan op met langere termijn doelstellingen en onderneemt.
- > gerichte acties.

Samenwerken

Zich inzetten om met anderen resultaten te bereiken en daarmee bijdragen aan een gezamenlijk doel. Denken en handelen vanuit gemeenschappelijke belangen.

Niveau 1

- > draagt bij aan gemeenschappelijk doel en komt afspraken na; informeert partners/experts over eigen activiteiten en houdt zich op de hoogte van activiteiten van partners/experts.
- > toont belangstelling voor collega's en helpt hen op verzoek.
- > vraagt collega's naar hun mening en geeft eigen mening.

Niveau 2

- > streeft gezamenlijke doelen na; wisselt informatie en ideeën uit met partners/experts en geeft en vraagt reacties.
- > biedt gevraagd en ongevraagd hulp aan partners/experts en vraagt zelf om hulp van partners/experts; maakt meetbare afspraken.
- > doet concessies om tot gezamenlijk doel of resultaat te komen; stelt op basis van meningen van partners/experts eigen gedachten/handelingen bij.

Niveau 3

- > zoekt actief samenwerking met partners/experts op en stuurt daarbij op gemeenschappelijke belangen; betreft partners/experts in besluitvorming en komt met hen tot gemeenschappelijk doel en aanpak.
- > doet actief aan kennisoverdracht door eigen kennis en ervaringen te delen en partners/experts te motiveren hun expertise in te brengen.
- > beweegt partners/experts tot samenwerken en zorgt ervoor dat het resultaat wordt ervaren als een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Stressbestendig

Kalm, objectief en effectief blijven functioneren bij tijdsdruk, tegenslag, teleurstelling of tegenspel. Om kunnen gaan met weerstanden.

Niveau 1

- > geeft bij (tijds)druk voorrang aan bepaalde zaken in het eigen werk en blijft doeltreffend handelen.
- > bewaakt eigen grenzen van kennen en kunnen.
- > accepteert tegenwerpingen als onvermijdelijk, ziet het betrekkelijke hiervan in.
- > laat zich niet meeslepen in emotionele meningsverschillen.

Niveau 2

- > stelt partners/experts gerust met kalm optreden.
- > zorgt bij (tijds)druk dat het team of de afdeling doeltreffend blijft werken door te bepalen welke zaken voorrang hebben.
- > houdt onder druk vast aan het eigen oordeel.
- > luistert naar de kritiek van partners/experts, erkent reële punten en gebruikt deze.

Niveau 3

- > houdt onder grote druk en bij complexe situaties vast aan het eigen standpunt; past bij problemen of tegenstand de aanpak aan.
- > herkent stressfactoren en maakt deze bespreekbaar door het proces met partners/experts te analyseren.
- > presteert langdurig goed onder tijdsdruk, tegenslag en complicaties.
- > schermt partners/experts af van stress door (tijds)druk en zorgt dat het werk hier geen schade van ondervindt.

Bijlage 2: Leiderschapsprofiel Operationeel leidinggevende

Rol	Competentie	Gedrag
Brandweer-vakman	Vakmanschap Bevorderen van kennisdeling en bewustzijn over de eisen die worden gesteld aan het vakmanschap.	- Laat zien over voldoende kennis en vaardigheden te beschikken om zelfstandig uitvoering te kunnen geven aan het 'rode vakmanschap'. - Past zijn of haar kennis en vaardigheden adequaat toe en draagt zijn of haar vakmanschap ook over aan collega's. - Zorgt ervoor dat zijn of haar vakkennis en vaardigheden op peil blijven en motiveert collega's hier ook aan te werken.
	Kwaliteitsbewaking Ondernemen van actie om de kwaliteit van het eigen werk te verbeteren. Medewerkers aansturen om de kwaliteit van hun werkzaamheden te verbeteren.	- Brengt ideeën in voor verbetering teneinde de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren. - Communiceert de correcte werkwijze aan collega's en spreekt anderen er op aan als ze niet volgens de geldende regels en protocollen werken. - Geeft het goede voorbeeld als het gaat om vakbekwaam handelen, werkt volgens de geldende regels, voorschriften en protocollen.
Manager	Verantwoording afleggen Doordacht en weloverwogen handelen, in lijn met geldende regels en procedures. Verantwoording nemen voor het handelen.	- Stelt duidelijke kaders en regels voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Volgt zelf deze regels en stuurt ook het team hier op aan. - Neemt doordacht en weloverwogen beslissingen, weegt daarbij voor- en nadelen en mogelijk risico's zorgvuldig af, ook onder druk. - Licht beslissingen toe aan het team en onderbouwt, met inhoudelijke argumenten, waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. Geeft ruimte aan het team om hier ook vragen over te stellen. - Draagt de verantwoordelijkheid voor het eigen handelen en het handelen van het team, ook als zaken niet goed zijn verlopen.
	Resultaatgerichtheid Het helder stellen van doelen (SMART) en het realiseren van resultaten conform tijdpad, normen en afspraken.	- Stelt heldere, concrete en haalbare doelen voor zichzelf en voor het team in lijn met de organisatiedoelstellingen. - Vertaalt deze doelen naar concrete resultaatafspraken in termen van tijd, middelen en geld. - Bewaakt de voortgang en spreekt mensen aan op het al dan niet behalen van resultaten.

Rol	Competentie	Gedrag
Teamcoach	Teamgericht coachen Coachen van één of meerdere teams. Samenwerkingsrelaties tot stand brengen en in stand houden.	- Bevordert zelfsturing en zelfregulering in het team door medewerkers duidelijke taken en verantwoordelijkheden te geven en hen zelf oplossingen aan te laten dragen bij problemen of lastige situaties. - Geeft ruimte en stimuleert verschillende denkwijzen in het team teneinde het team te versterken, ten bate van het organisatie belang. - Versterkt het groepsgevoel.
	Stimuleren Medewerkers stimuleren zich in te zetten voor het groepsresultaat.	- Geeft medewerkers vertrouwen. - Weet anderen te motiveren het beste uit zichzelf en het team te halen. - Creëert een open, veilige en respectvolle werksfeer. - Stimuleert en stuurt aan op teamprestaties
Coach	Inlevingsvermogen Luisteren naar en meedenken met anderen, onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen, zich verplaatsen in anderen en bewust omgaan met verschillende achtergronden en belangen.	- Heeft oog voor het welzijn van zijn of haar medewerkers en handelt indien nodig. - Legt gemakkelijk contact en maakt verbinding met mensen. - Neemt de tijd voor mensen, staat open voor de ideeën en meningen van anderen en luistert actief. - Signaleert (in)directe emoties en speelt daar actief en effectief op in door contact te zoeken met de medewerker en begrip te tonen.
	Ontwikkelen van het individu Anderen stimuleren en ondersteunen bij hun persoonlijke ontwikkeling. Een stimulerende leeromgeving creëren ten behoeve van een lerende organisatie.	- Coacht medewerkers op het verbeteren en optimaliseren van hun individuele prestaties. - Bespreekt kwaliteiten, talenten en beperkingen met de medewerker en geeft feedback op gedrag. - Daagt medewerkers uit om zich te ontwikkelen en geeft daarvoor de ruimte.
Veranderaar	Overtuigen en beïnvloeden Op het juiste moment en met een passende stijl instemming verkrijgen voor ideeën en voorstellen.	- Vertaalt besluiten, ideeën en beelden (beleving) zowel naar boven als naar beneden in de organisatie. - Beïnvloedt medewerkers door voorbeeld gedrag te laten zien en een passende communicatiestijl te gebruiken. - Sluit in zijn of haar communicatie aan op de belevingswereld van de medewerkers.
	Luisteren Actief luisteren. Het in gesprekken zodanig structureren, optreden en interveniëren dat het beoogde resultaat op effectieve wijze wordt bereikt.	- Luistert actief en vraagt indien nodig door. - Is benaderbaar, gaat respectvol om met andere zienswijzen en stelt eigen oordeel uit. - Luistert naar ervaringen en heeft begrip voor emoties die teweeg worden gebracht door veranderingen.

Rol	Competentie	Gedrag
Netwerker	Organisatiebewustzijn Het vermogen om relaties en verschillende belangen binnen (en buiten) de organisatie in te schatten, te begrijpen en op basis hiervan te handelen.	- Kent de formele en informele structuur van de organisatie, heeft oog voor de verschillende belangen en begrijpt de eigen positie. - Heeft oog voor de organisatiecultuur. - Is een teamspeler in de samenwerking met andere operationele leiders.
	Omgevingsbewustzijn Volgen van relevante ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en benutten voor de eigen werksituatie.	- Stelt zich op de hoogte van maatschappelijke ontwikkelingen, zowel binnen de eigen regio als op landelijk niveau. - Stelt zich op hoogte van ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied. - Signaleert relevante ontwikkelingen en vertaalt deze, indien mogelijk, naar de eigen werksituatie.